

PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP KINERJA  
DENGAN *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* SEBAGAI PEMEDIASI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP  
KINERJA DENGAN *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* SEBAGAI PEMEDIASI PADA GURU IPA  
SMP SE-PROVINSI JAWA TENGAH DAN DIY**

Oleh:

Isnaeni Sumiarsih

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jenderal Soedirman

E-mail: [isnaenisumiarsih@yahoo.com](mailto:isnaenisumiarsih@yahoo.com)

**Abstrak**

Jurnal dengan judul pengaruh kepemimpinan partisipatif dan *learning organization* terhadap kinerja dengan *psychological empowerment* sebagai pemediasi pada guru IPA SMP se-Provinsi Jawa Tengah dan DIY dilakukan untuk menguji variabel-variabel kepemimpinan partisipatif, *learning organization*, *psychological empowerment* terhadap kinerja guru mata pelajaran IPA SMP. Penelitian dilakukan di LPMP Jawa Tengah dengan sampel berjumlah 114.

Penelitian menggunakan metode *probability sampling* dengan teknik *simple random sampling*. Hasil analisis menunjukkan kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja, kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap *psychological empowerment*, *psychological empowerment* berpengaruh positif terhadap kinerja, *learning organization* berpengaruh terhadap kinerja, *learning organization* berpengaruh terhadap *psychological empowerment*. Dengan hasil penelitian ini pihak sekolah disarankan untuk selalu menjaga keharmonisan semua guru agar selalu bekerja maksimal untuk memperoleh hasil kerja yang sesuai dengan tujuan pendidikan, memberikan kompensasi, *reward*, dan motivasi lainnya bagi guru yang memiliki kinerja yang tinggi.

**Kata kunci** : Kepemimpinan partisipatif, *learning organization*, *psychological empowerment*, kinerja.

**Abstract**

Journals entitled participatory leadership and *learning organization* influence on performance with *psychological empowerment* as mediator in science teachers of SMP in Central Java and Yogyakarta Province were conducted to test the variables of participative leadership, *learning organization*, *psychological empowerment* on the performance of science subjects in junior high school. The study was conducted in LPMP Central Java with a sample of 114.

The research used probability-sampling method with simple random sampling technique. The results of the analysis show that participative leadership has no effect on the performance, participative leadership has no effect on *psychological empowerment*, *psychological empowerment* has a positive effect on performance, *learning organization* influence on performance, *learning organization* affects *psychological empowerment*. With the results of this study the school is advised to always keep the harmony of all teachers to always work maximally to obtain the results of work in accordance with educational goals, provide compensation, rewards, and other motivations for teachers who have high performance

**Keywords**: Participatory leadership, *learning organization*, *psychological empowerment*, performance.

## PENDAHULUAN

Perusahaan atau organisasi yang memiliki SDM yang baik merupakan modal agar dapat bersaing secara sehat dengan perusahaan atau organisasi lainnya. Salah satu indikator yang menunjukkan keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja yang optimal. Berbagai cara akan ditempuh oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Gibson (1997) menyatakan, terdapat 3 faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu faktor individu (kemampuan, ketrampilan, pengalaman tingkat sosial, latar belakang keluarga, serta kondisi demografi seseorang). Faktor psikologis (persepsi, sikap, kepribadian, peran, motivasi serta kepuasan kerja), dan faktor organisasi (struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, serta sistem imbalan). Merujuk pada faktor-faktor tersebut, penelitian ini melibatkan variabel kepemimpinan partisipatif (faktor organisasi), *learning organization* (faktor psikologis), *psychological empowerment* (faktor psikologis), sebagai variabel prediktor adalah kinerja.

Isu mengenai variabel kinerja banyak disoroti dalam organisasi, baik publik maupun swasta. Salah satu institusi yang kinerjanya menjadi sorotan publik adalah sekolah. Sekolah sebagai organisasi pendidikan memiliki tujuan untuk memberikan pelayanan optimal kepada pengguna pendidikan. Guru yang berkualitas merupakan faktor yang sangat strategis dalam menghadapi perkembangan zaman yang semakin kompetitif, kompleks dan global. Berdasarkan laporan dari direktorat pengembangan SMP Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, bahwa provinsi Jawa Tengah dan DIY pada tahun 2016 dapat mengirimkan 13 siswanya untuk berlaga di ajang Olimpiade Sains Nasional (OSN), sedangkan pada tahun 2017 mengirimkan 17 siswa, yang artinya terjadi peningkatan sebanyak 4 siswa. Olimpiade Sains Nasional merupakan ajang kompetisi dalam bidang sains bagi para siswa. Siswa yang mengikuti OSN adalah siswa-siswa terbaik dari provinsinya masing-masing. Jumlah keseluruhan siswa yang mengikuti OSN adalah 132 orang.

OSN saat ini bukan sekedar ajang kompetisi prestasi semata tetapi telah menjadi sebuah pertarungan prestise (kebanggaan) dari siswa, sekolah, dan daerah/provinsi. Disinilah letak peran strategis guru (sekolah), pemerintah dan masyarakat secara sinergis dan bertanggung jawab untuk melakukan proses pendidikan dan pemberdayaan. Prestasi yang dicapai di OSN berdampak luas, antara lain menjadi motivasi bagi siswa lain untuk lebih meningkatkan prestasi belajarnya, citra sekolah di mata masyarakat lebih meningkat, lebih prestisius dan tercipta budaya mutu untuk lebih meningkatkan kinerja dan prestasi sekolah.

Kepemimpinan akan mewarnai citra sekolah (Pusdiklat Pegawai Depdiknas, 2005: 348). Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus mampu mempengaruhi serta mengarahkan guru yang berhadapan langsung dengan siswa serta sejumlah masukan instrumental dan

PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP KINERJA  
DENGAN *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* SEBAGAI PEMEDIASI

sekolah yang baik akan mendukung pencapaian visi dan misi yang ditetapkan sekolah. Selain itu, dengan kepemimpinan yang baik maka akan tercipta lingkungan belajar yang kondusif sehingga memungkinkan anggotanya untuk mendayagunakan dan mengembangkan potensinya seoptimal mungkin.

Penelitian tentang kepemimpinan partisipatif oleh Huang *et al* (2010) menyebutkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Senada dengan Huang *et al*, hasil penelitian Lee dan Wei (2011) juga menyatakan terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan partisipatif dengan kinerja pegawai yang dimediasi oleh *psychological empowerment*.

Dalam dunia pendidikan yang semakin kompetitif ini, sebuah organisasi pendidikan akan beradaptasi dengan tantangan zaman sehingga bisa bertahan dan berhasil apabila terjadi organisasi pembelajaran (*learning organization*) dan iklim sekolah yang baik sesuai dengan yang diharapkan.

Organisasi pembelajaran (*learning organization*) adalah organisasi yang mampu mengembangkan kemampuan untuk terus menerus menyesuaikan diri dan berubah (Wahyudi, 2009: 10). Dengan demikian *learning organization* dalam lembaga pendidikan diharapkan dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja guru. Dengan penerapan sekolah sebagai *learning organization*, maka guru dapat bertukar pikiran, pendapat dan informasi tentang peningkatan kualitas proses belajar mengajar dan menyelesaikan tentang segala sesuatu yang ada kaitannya dengan pendidikan. Hasil penelitian Dekollou dan Trivellas (2014) pada karyawan biro iklan di Yunani menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *learning organization* dengan kinerja dengan kenyamanan kerja sebagai pemediasi. Didukung oleh penelitian Khorasani dan Zamanimesh (2016) yang mengadakan penelitian pada pegawai kota Yasooj Iran, bahwa *learning organization* berpengaruh secara positif pada *psychological empowerment*.

Conger dan Kanungo (1988: Spreitzer, 1995) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan tidak hanya dipandang sebagai suatu pemberian delegasi namun juga lebih kepada cara untuk memampukan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Pemberian delegasi dan wewenang akan membantu karyawan untuk menjadi lebih berani mengambil keputusan dalam kegiatan bekerja.

Menurut Meyerson, Shauna & Kline (2007) *psychological empowerment* menitikberatkan terhadap pemberdayaan karyawan pada keadaan psikis nya sehingga seorang karyawan akan mampu memahami kompetensi dan meningkatkan kapabilitasnya. Thomas dan Velthouse (1990: Spreitzer, 1995) menyatakan bahwa *psychological empowerment* sebagai konsep yang lebih luas sebagai motivasi intrinsik yang termanifestasi dalam empat refleksi

kognisi individu dalam peran kerja mereka di perusahaan yaitu *meaning, competence* (sinonim dengan konsep *self efficacy* oleh Kanungo), *self determination* dan *impact*

Penelitian Robert C, Sandy J dan Sparrowe (2000) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara psychological empowerment dengan LMX, TMX serta kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan Jean Lee, dan Feng Wei (2011) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan partisipatif dengan kinerja yang dimediasi oleh psychological empowerment. Didukung oleh penelitian Fang Ciang dan Sheng Hsieh (2011) yang mengadakan penelitian terhadap karyawan hotel di Taiwan menyatakan bahwa psychological empowerment dan OCB berpengaruh positif terhadap kinerja.

Dengan fenomena organisasi yang ditemukan serta dihubungkan dengan teori yang ada, maka peneliti tertarik untuk membahasnya dan mengambil topik penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, *Learning Organization* terhadap Kinerja dengan *Psychological Empowerment* sebagai pemediasi”.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Kinerja**

Kinerja merupakan hasil kerja, yaitu perbandingan antara kerja nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan (Dessler, 2013). Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Kinerja merupakan kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005).

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh pegawai baik kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dalam menjalankan tugas-tugasnya dan hasil kerja yang dicapai disesuaikan dengan standar kinerja yang berlaku dalam organisasi.

### **2. Kepemimpinan Partisipatif**

Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah dengan bawahan dengan melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan (Zhang, 2005;25). Kepemimpinan partisipatif berhubungan dengan penggunaan berbagai prosedur putusan yang memperbolehkan pengaruh orang lain mempengaruhi keputusan pemimpin.

Pada kepemimpinan partisipatif, terjadi tukar-menukar ide antara pemimpin dan pengikut dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pimpinan yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja

seorang pengikut memungkinkan untuk mengemukakan ide atau gagasan yang dimilikinya sehingga mereka memperoleh kesempatan untuk mewujudkan perannya dalam kelompok. Pengikut memiliki kemampuan yang setiap saat dapat diberdayakan pemimpin bagi kemajuan kelompok dan organisasi.

### **3. Learning Organization**

*Learning organization* (organisasi pembelajaran) adalah suatu organisasi yang terus berupaya mengembangkan kemampuan dan kapabilitas pada lingkungan yang berubah (Robbins, 2008: 8). Menurut Wahyudi (2009: 10) *learning organization* adalah “organisasi yang mampu mengembangkan kemampuan untuk terus menerus menyesuaikan diri dan berubah”.

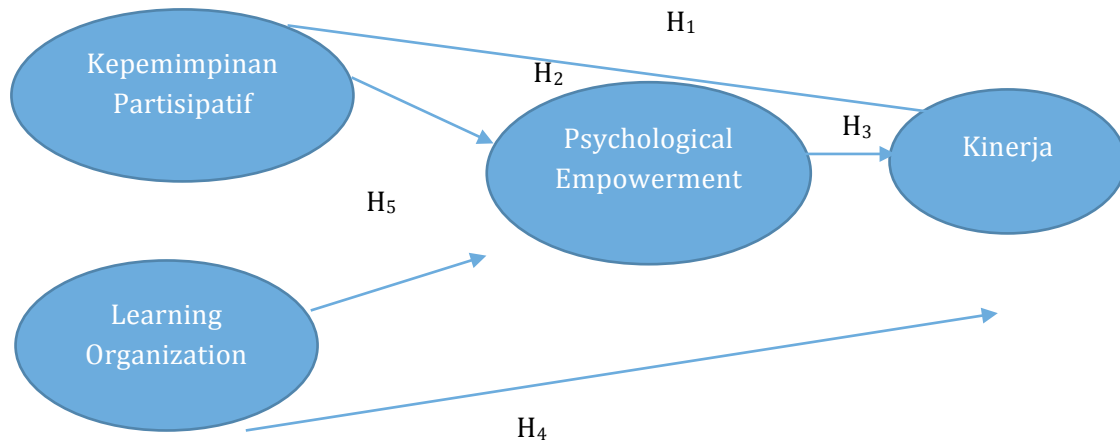
Melakukan pembelajaran berarti menerapkan strategi inovasi, perbaikan berkelanjutan, dan komitmen terhadap tugas dan tujuan organisasi. Organisasi pembelajaran merupakan lingkungan yang kondusif bagi aktivitas kepemimpinan visioner, karena dapat tercipta iklim kerjasama yang sinergi antara sub sistem dalam organisasi sehingga anggota organisasi memiliki komitmen, integritas, dan tanggung jawab secara kolektif terhadap keseluruhan kinerja organisasi.

### **4. Psychological Empowerment**

Thomas dan Velthouse (1990:Spreitzer, 1995) menyatakan bahwa psychological empowerment sebagai konsep yang lebih luas sebagai motivasi intrinsik yang termanifestasi dalam empat refleksi kognisi individu dalam peran kerja mereka di perusahaan yaitu meaning, competence, self determination dan impact.

Jadi, psychological empowerment adalah keadaan ketika karyawan merasa mampu memahami makna pekerjaan, percaya terhadap kemampuan yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaan, memiliki kendali penuh dalam menentukan metode bekerja dan dapat memberikan pengaruh dalam hal strategi pengoperasian kerja.

## Model Penelitian



**Gambar 1. Pengaruh kepemimpinan partisipatif, *learning organization* terhadap kinerja melalui pemediasi *psychological empowerment***

## METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian adalah di Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) Jawa Tengah yang beralamat di Jalan Kyai Mojo, Srandol Kulon, Bnyumanik, Semarang. Sampel yang digunakan sebanyak 114 orang guru mata pelajaran IPA SMP Se-Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Metode penetapan sampel adalah *probability sampling* dengan teknik *simple random sampling*. Alat ukur penelitian berupa kuesioner. Pengukuran variabel dilakukan dengan skala likert.

### Definisi Konseptual Variabel

1. Kinerja merupakan Mathis dan Jackson (2006) apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dengan indikator kuantitas, kualitas hasil, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan bekerja sama (Mathis dan Jackson, 2006).
2. Kepemimpinan Partisipatif adalah persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah dengan bawahan dengan melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan (Zhang, 2005;25), dengan indicator : kemampuan dalam koordinasi, kemampuan dalam komunikasi, kemampuan dalam memotivasi, kemampuan pemecahan konflik dan kemampuan dalam pengambilan keputusan.
3. *Learning Organization* adalah beberapa ide dan prinsip yang integral ke dalam struktur organisasi, dengan indikatornya terdiri dari: keahlian pribadi, model mental, visi bersama, pembelajaran tim dan pemikiran sistem (Senge, 1990)

PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP KINERJA  
DENGAN *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* SEBAGAI PEMEDIASI

4. *Psychological Empowerment* meningkatnya motivasi tugas intrinsik (*intrinsic task motivation*) yang terwujud dalam serangkaian kognisi yang mencerminkan orientasi individu pada peran kinerjanya, yang terwujud dalam empat dimensi: arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), pemenuhan diri (*self-determination*), dan pengaruh (*impact*) (Spreitzer, 1995).

### Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini meliputi statistik deskriptif dan uji Regresi. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Analisis regresi berganda dilakukan bertahap untuk menganalisis model dengan dua variabel atau lebih variabel independen. Regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan partisipatif, *Learning organization* dan *psychological empowerment* terhadap kinerja.

## HASIL ANALISIS

### 1. Hasil Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran setiap variabel yang ada di dalam penelitian. Statistik deskriptif yang disajikan terdiri dari nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata, dan standar deviasi setiap variabel disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 1. Statistik Deskriptif

Variabel	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepemimpinan partisipatif	2,80	7,00	5,3667	0,84137
<i>Psychological empowerment</i>	3,80	7,00	5,4632	0,74374
<i>Learning organization</i>	3,40	7,00	5,7088	0,75452
Kinerja	3,60	7,00	5,4702	0,77527

Sumber: Data primer diolah, 2018

Hasil deskriptif dari tabel 1 di atas dilihat dari nilai mean, variabel kepemimpinan partisipatif, *psychological empowerment*, dan kinerja memiliki nilai rata-rata yang mendekati angka 5 yang berarti bahwa mayoritas responden memberikan jawaban dengan skor 5 pada

*empowerment*, dan kinerja. Variabel *Learning organization* memiliki nilai rata-rata mendekati angka 6 yang berarti mayoritas responden menanggapi pernyataan item variabel ini dengan memberikan skor 6.

## 2. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Untuk mendeteksi normalitas data dapat dilakukan pada melalui analisis statistik yang salah satunya dapat dilihat melalui *Kolmogorov-Smirnov*. Hasil uji normalitas variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Kolmogorov Smirnov Z	Signifikansi	Keterangan
Dependent : <i>psychological empowerment</i>			
Unstandardized Residual	0,698	0,714	Normal
Dependent : Kinerja			
Unstandardized Residual	0,619	0,838	Normal

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil pada tabel 2 di atas dapat diketahui bahwa variabel pengganggu atau residual pada kedua model dinyatakan berdistribusi normal karena memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05.

### b. Uji Linieritas

Uji linieritas adalah untuk mencari hubungan antara kedua variabel (variabel X dan Y) yang dapat ditarik suatu garis lurus pada diagram pencar.. Uji linieritas dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut:



PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP KINERJA  
DENGAN *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* SEBAGAI PEMEDIASI

Tabel 3. Hasil Uji Linieritas

Variabel	F hitung	Signifikansi	Keterangan
<i>Dependent : Psychological Empowerment</i>			
Kepemimpinan partisipatif	0,660	0,908	Linier
<i>Learning organization</i>	1,478	0,124	Linier
<i>Dependent : Kinerja</i>			
Kepemimpinan partisipatif	0,910	0,610	Linier
<i>Learning organization</i>	1,747	0,051	Linier
<i>Psychological empowerment</i>	0,771	0,706	Linier

Sumber: Data primer diolah, 2018

Hasil uji multikolinieritas pada tabel 3 di atas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai F hitung < F tabel dan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti bahwa semua variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini linier.

### 3. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan uji regresi linier berganda. Berdasarkan estimasi regresi berganda diperoleh hasil seperti tabel berikut ini:

Tabel 4. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel dependen: Psychological empowerment				
Variabel	<i>Unstandardized coefficient B</i>	t hitung	Sig.	Kesimpulan
Kepemimpinan partisipatif	-0,002	0,024	0,981	H2; tidak didukung
Learning organization	0,525	4,669	0,000	H4; didukung

Konstanta = 2,478

$R^2 = 0,282$

F hitung = 21,768

Signifikan = 0.000

Variabel dependen: Kinerja

Variabel	<i>Unstandardized coefficient B</i>	t hitung	Sig.	Kesimpulan
Kepemimpinan partisipatif	0,035	0,423	0,673	H1; tidak didukung
Learning organization	0,176	1,739	0,085	H4; tidak didukung
Psychological empowerment	0,647	8,278	0,000	H3; didukung
Konstanta = 0,742				
R <sup>2</sup> = 0,556				
F hitung = 45,899				
Signifikan = 0,000				

Sumber: Data Primer Diolah 2018

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$M = 2,478 - 0,002 X_1 + 0,525 X_2 + e$$

$$Y = 0,742 + 0,035 X_1 + 0,176 X_2 + 0,647 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = *Kinerja*

X<sub>1</sub> = *Kepemimpinan partisipatif*

X<sub>2</sub> = *Learning organization*

M = *Psychological empowerment*

**a. Uji Hipotesis 1**

Hipotesis 1 = Kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan dari hasil uji hipotesis yang dilakukan, dapat dilihat bahwa kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung sebesar 0,423 dan nilai signifikansi 0,673 yang lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat dikatakan hipotesis pertama dalam penelitian ini tidak didukung oleh penelitian empiris.

**b. Uji Hipotesis 2**

Hipotesis 2 = Kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap *Psychological empowerment*.

Berdasarkan dari hasil uji hipotesis yang dilakukan, dapat dilihat bahwa

PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP KINERJA  
DENGAN *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* SEBAGAI PEMEDIASI

ditunjukkan dengan nilai *t* hitung sebesar 0,024 dan nilai signifikansi 0,981 yang lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap *Psychological empowerment*.

c. Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 = *Psychological empowerment* berpengaruh terhadap kinerja guru.

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh terhadap kinerja terdukung oleh hasil penelitian empiris. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *t* hitung sebesar 8,278 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05.

d. Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 = *Learning organization* berpengaruh terhadap kinerja.

Pada tabel 5 di atas menunjukkan variabel *Learning organization* memiliki nilai *t* hitung sebesar 1,739 dan nilai signifikansi 0,085 yang lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti hipotesis keempat yang menyatakan bahwa *Learning organization* berpengaruh terhadap kinerja tidak didukung oleh hasil penelitian empiris.

e. Uji Hipotesis 5

Hipotesis 5 = *Learning organization* berpengaruh terhadap *Psychological empowerment*.

Hipotesis kelima dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa *Learning organization* berpengaruh terhadap *Psychological empowerment* terdukung oleh hasil penelitian empiris. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *t* hitung sebesar 4,669 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan hasil pengujian statistik pada model pertama dengan variabel dependennya adalah *Psychological empowerment* diperoleh signifikansi uji *F* (probabilitas) sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ) dan nilai *F* hitung sebesar 21,768, artinya terdapat pengaruh secara bersama-sama antara kepemimpinan partisipatif dan *Learning organization* terhadap *psychological empowerment*. Kemudian pada model kedua dengan variabel dependen kinerja diketahui bahwa nilai *F* hitung sebesar 45,899 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif, *Learning organization* dan *psychological empowerment* terhadap kinerja guru IPA SMP se-Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Berdasarkan pada tabel 4 di atas pada model pertama dengan variabel dependen *Psychological empowerment* dilihat bahwa nilai koefisien determinasi (*R Square*) regresi berganda sebesar 0,282. Hal ini menunjukkan kepemimpinan partisipatif, dan *Learning organization* secara bersama-sama mempengaruhi *psychological empowerment* sebesar

diteliti dalam penelitian ini. Selanjutnya pada model kedua dengan variabel dependen kinerja diketahui nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,556. Hal ini menunjukan kepemimpinan partisipatif, *Learning organization*, dan *psychological empowerment* secara bersama-sama mempengaruhi kinerja guru IPA SMP se-Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta sebesar 55,6% dan sisanya 44,4% kinerja dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### 4. Uji Sobel

Sobel tes digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi yaitu *psychological empowerment*. Hasil perhitungan pengaruh variabel mediasi menggunakan sobel tes diperoleh sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Sobel

Variabel	Koefisien	Standar Error	t Hitung
Kepemimpinan partisipatif	-0,02	0,101	0,19654
<i>Learning organization</i>	0,525	0,112	4,05866
<i>Psychological empowerment</i>	0,647	0,078	

Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan hasil sobel tes pada tabel 5 diketahui bahwa nilai t hitung variabel kepemimpinan partisipatif sebesar  $0,196 < t \text{ tabel } (1,980)$ . Hal ini berarti variabel *psychological empowerment* bukan sebagai variabel mediator pengaruh variabel kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja. Selanjutnya pada variabel *Learning organization* memiliki nilai t hitung sebesar  $4,05866 > t \text{ tabel } (1,980)$ . Sehingga dapat diartikan bahwa variabel *psychological empowerment* menjadi mediator pengaruh variabel *Learning organization* terhadap kinerja.

#### 5. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological empowerment* bukan sebagai mediator variabel kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung  $< t \text{ tabel}$ . Berdasarkan hasil perhitungan sobel diketahui *psychological empowerment* sebagai mediator pengaruh variabel *Learning organization* terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel.

PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP KINERJA  
DENGAN *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* SEBAGAI PEMEDIASI

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lee dan Wei (2011) yang menyatakan terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan partisipatif dengan kinerja pegawai yang dimediasi oleh *psychological empowerment*. Akan tetapi hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dekollou dan Trivellas (2014) pada karyawan biro iklan di Yunani menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *Learning organization* dengan kinerja dengan kenyamanan kerja sebagai pemediasi.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan beberapa temuan yang penting dan menarik untuk dibahas lebih lanjut.

**1. Kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja**

Hipotesis yang menyatakan kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja guru IPA SMP se-Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta tidak didukung secara statistik oleh hasil empiris. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,673 yang lebih besar dari 0,05. Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah dengan bawahan dengan melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan (Zhang, 2005;25). Kepemimpinan partisipatif berhubungan dengan penggunaan berbagai prosedur putusan yang memperbolehkan pengaruh orang lain mempengaruhi keputusan pemimpin.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Huang *et al* (2010) menyebutkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai dapat terjadi jika pegawai bersikap terbuka, kreatif serta memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana kerja yang demikian ternyata tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini dikarenakan tugas seorang guru sudah ada ketentuannya. Sehingga gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah tidak mempengaruhi kinerja guru.

**2. Kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap *psychological empowerment***

Hipotesis kedua dalam penelitian ini yang menyatakan kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap *psychological empowerment* tidak didukung secara statistik oleh hasil empiris. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,981 yang lebih besar dari 0,05. Thomas dan Velthouse (1990:Spreitzer, 1995) menyatakan bahwa *psychological empowerment* sebagai konsep yang lebih luas sebagai motivasi intrinsik yang termanifestasi dalam empat refleksi kognisi individu dalam peran kerja mereka di perusahaan yaitu *meaning*, *competence* (sinonim dengan konsep *self efficacy* oleh Kanungo), *self determination* dan *impact*.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh

lebih lemah pada pemberdayaan psikologis karyawan. Kepemimpinan partisipatif melibatkan usaha-usaha manajer untuk mendorong dan memudahkan partisipasi orang lain dalam pengambilan keputusan yang penting. Mengikutsertakan orang lain dalam pengambilan keputusan seringkali merupakan bagian yang wajib bagi proses politis untuk memperoleh persetujuan atas keputusan dan implementasinya dalam organisasi.

Berdasarkan perhitungan yang diperoleh diketahui bahwa kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap *psychological empowerment* atau lebih dikenal sebagai motivasi intrinsik. Motivasi dalam diri seseorang banyak faktornya. Sehingga tanpa adanya gaya kepemimpinan partisipatif, *psychological empowerment* pegawai/guru sudah terbentuk.

### 3. *Psychological empowerment* berpengaruh terhadap kinerja

Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh terhadap kinerja didukung secara hasil statistik oleh hasil empiris. Hasil tersebut ditunjukkan dengan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arslan *et al* (2014) menjelaskan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Seorang karyawan merasa diberdayakan secara psikologis segera setelah dia; i) menemukan bahwa karyanya bermakna, ii) terasa mampu berkenaan dengan kemampuan dan kapasitasnya untuk melakukan pekerjaan.

Individu diberdayakan ketika mereka diberi hak untuk menggunakan struktur pemberdayaan guna menyelesaikan pekerjaan mereka. Selain itu, bahwa sikap di tempat kerja dan perilaku ditentukan oleh struktur sosial tempat kerja. Jenis pemberdayaan ini dianggap sebagai kebijakan dan struktur yang memberi karyawan lebih banyak otonomi dalam pengambilan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan.

### 4. *Learning organization* berpengaruh terhadap kinerja.

Hipotesis keempat yang menyatakan bahwa *Learning organization* berpengaruh terhadap kinerja tidak didukung secara statistik oleh peneliti empiris. *Learning organization* (organisasi pembelajaran) adalah suatu organisasi yang terus berupaya mengembangkan kemampuan dan kapabilitas pada lingkungan yang berubah (Robbins, 2008: 8). Menurut Wahyudi (2009: 10) *Learning organization* adalah “organisasi yang mampu mengembangkan kemampuan untuk terus menerus menyesuaikan diri dan berubah”.

Organisasi pembelajaran (*Learning organization*) adalah organisasi yang mampu mengembangkan kemampuan untuk terus menerus menyesuaikan diri dan berubah (Wahyudi, 2009: 10). Dengan demikian *Learning organization* dalam lembaga pendidikan

PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP KINERJA  
DENGAN *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* SEBAGAI PEMEDIASI

sebagai *Learning organization*, maka guru dapat bertukar pikiran, pendapat dan informasi tentang peningkatan kualitas proses belajar mengajar dan menyelesaikan tentang segala sesuatu yang ada kaitannya dengan pendidikan. Namun, dengan adanya organisasi pembelajaran justru seseorang tidak bisa menjadi diri sendiri karena dituntut untuk mengikuti kesepakatan. Sehingga hal tersebut tidak berpengaruh terhadap kinerja mereka.

5. *Learning organization* berpengaruh terhadap *psychological empowerment*.

Hipotesis kelima dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa *Learning organization* berpengaruh terhadap *psychological empowerment* didukung secara statistik oleh peneliti empiris. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Khorasani dan Zamanimanesh (2016) yang mengadakan penelitian pada pegawai kota Yasooj Iran, bahwa *Learning organization* berpengaruh secara positif pada *psychological empowerment*.

*Learning organization*, bisa efektif, secara kolektif dan terus berubah menjadi manajer yang baik serta menggunakan pengetahuan untuk memberdayakan proses pembelajaran. Hal ini dilakukan dengan memanfaatkan teknologi yang ada untuk memaksimalkan pembelajaran dan produksi yang terjadi di dalam organisasi. Pembelajaran yang terjadi dalam organisasi pembelajaran tidak hanya berupa tindakan responsif atau terjadi hanya sekali, tetapi belajar telah menjadi suatu sistem dalam organisasi. Hasil penelitian Anwar dan Niode (2017) menunjukkan bahwa *Learning organization* berpengaruh secara positif terhadap ikatan dalam pekerjaan. Keterlibatan kerja secara positif mempengaruhi karyawan perilaku inovatif.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan bab sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, *Learning organization* terhadap Kinerja dengan *Psychological Empowerment* sebagai pemediasi. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi uji t yang lebih besar dari 0,05.
2. Kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap *Psychological Empowerment*. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi uji t yang lebih besar dari 0,05.
3. *Psychological Empowerment* berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi uji t yang lebih kecil dari 0,05.

4. *Learning organization* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi uji t yang lebih besar dari 0,05.
5. *Learning organization* berpengaruh terhadap *Psychological Empowerment*. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi uji t yang lebih kecil dari 0,05.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka peneliti dapat memberikan beberapa saran antara lain:

### 1. Pihak sekolah

Bagi pihak sekolah disarankan untuk selalu menjaga keharmonisan semua gurunya agar selalu bekerja maksimal untuk memperoleh hasil kerja yang sesuai dengan tujuan Kementerian Pendidikan. Memberikan kompensasi, *reward*, dan motivasi lainnya bagi gurunya yang memiliki kinerja yang tinggi.

### 2. Guru

Guru disarankan untuk menjaga lingkungan kerja yang kondusif dengan menjalin komunikasi yang baik antar guru dan komunikasi yang baik dengan kepala sekolah.

### 3. Peneliti Selanjutnya

- a. Sebaiknya menambah jumlah sampel sehingga menjadi lebih besar dan dapat mencakup seluruh elemen dari populasi secara seimbang, sehingga hasil penelitian yang diperoleh dapat lebih mencerminkan keadaan yang sebenarnya dan hasil dapat digeneralisasikan lebih luas.
- b. Disarankan penelitian selanjutnya dapat mengembangkan dan menggunakan variabel lainnya yang diduga juga dapat mempengaruhi kinerja, selain variabel yang telah diteliti, antara lain kompensasi kerja, kedisiplinan, motivasi kerja, status sosial ekonomi guru, dan faktor-faktor lainnya.
- c. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan alat analisis yang lainnya, sehingga hasil yang diperoleh menjadi lebih komprehensif. Selain regresi linier berganda, peneliti selanjutnya dapat menggunakan analisis AMOS dan PLS. Alat analisis tersebut memiliki tujuan yang sama dalam menjawab hipotesis dengan tujuan yang sama.



PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN *LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP KINERJA  
DENGAN *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* SEBAGAI PEMEDIASI

**DAFTAR PUSTAKA**

- Chao C. Chen, Ann Yan Zhang, and Hui Wang.2014.Enhancing the Effects of Power Sharing on Psychological Empowerment: The Roles of Management Control and Power Distance Orientation. *Management and Organization Review* 10:1, March 2014, 135–156 doi: 10.1111/more.12032
- Conger, J. dan Kanungo, R. 1988. "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice." *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3: 471. – 482.
- Dekouloua, Paraskevi and Trivellas, Panagiotis.2014. Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 175 ( 2015 ) 367 – 375
- Dessler.2013.*Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources Jilid 2*. Prenhalindo. Jakarta.
- Fang Chiang, Chun. and\* Sheng Hsieh, Tsung.2011. *The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. International Journal of Hospitality Management.* journal homepage: [www.elsevier.com/locate/ijhosman](http://www.elsevier.com/locate/ijhosman) doi:10.1016/j.ijhm.2011.04.011
- Ghozali, Imam. 2011. "*Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L. (1997). *Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Huang, Xu., Iun, Joyce., Liu, Aili.,Gong, Yaping.,2010.Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The different effect on managerial and non-managerial subordinates. *J. Organiz.Behav.*31.122-143.[www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com).doi:10.1002/job.636
- Husain, Walidun, 2011. *Partisipative Leadership*. Bandung: MQS Publishing.
- Kai Hung Fong and Ed Snape.2015. Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing a Multi-level Mediating Model. *British Journal of Management*, Vol. 26, 126–138 (2015) DOI: 10.1111/1467-8551.12048

- Khorasani, Abasalt., Zamanimanesh, Hamed.2016. The Role of Job Motivation on Organizational Learning and Empowerment of Municipal Staffs to Increase Economic Performance of Municipal Employees *Urban Economics and Management*, Vol. 5, No3(19), 95-109 [www.iueam.ir](http://www.iueam.ir).
- Lee, Jean., Wei,Feng., 2011. The mediating effect of psychological empowerment on the relationship between participative goal setting and team outcomes-a study in China.*The International Journal of Human Resource Management*, volume 22, issue 2. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.540152>
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior. Seventh Edition*. McGraw-Hill, Inc.,New York.
- Mathis, R.L.&J.Hjackson.2006.*Human Resource Management*(10th ed). Jakarta: : Salemba Empat.
- Neefe, D. O. (2001). *Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non-traditional (Academic quality improvement project) accreditation processes.*) University of Wisconsin stout Menomonie, 5.
- Khalil Safari\*, Abdorahman Salim Haghighib , Ahmad Rastegara , Akbar Jamshidi.2011. The relationship between psychological empowerment and organizational learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Volume 30, 2011, Pages 1147-1152
- Robbins SP, dan Judge.2008.*Perilaku Organisasi*.Jakarta: Salemba Empat.
- Senge, Peter M.(1990).*The fifth discipline: The Art and practice of the learning organization*.New york:Doubleday.
- Spreitzer, G. 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 38 (5): 1442– 1465.
- Thomas, K. W., and B. A. Velthouse. 1990. Cognitive elements of empowerment: An „„interpretive““ model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review* 15: 666–681.
- Wahyudi, (2009), *Manajemen Strategik*, Jakarta, Binarupa Aksara
- Zhang, Sutting, Jerry Fjermestad, and Narilyn Tremaine. 2005. *Leadership styles in Virtual Team*.

